

HAJÓS Sándor

RÉGI ÉS ÚJ MENEDZSMENTIRÁNYZAT: AZ OUTSOURCING

Mottó:

„Olyan jelenség ez, amely csak most kezdődött. Sokkal több hasonlót fogunk látni még. És csak nagyon kevés tényleges korlátja van annak, hogy milyen messzire mehet ez valójában.”

(D. Quinn Mills

a Harvard Business School professzora az outsourcingról)

Az outsourcing egy új típusú vállalatvezetési eljárás, az utóbbi tíz-tizenöt év vállalatvezetési gyakorlatának egyik friss jelensége, módszere. Elterjedése – mint általában minden hasonló jellegű tevékenységi formáé – az észak-amerikai kontinensről származtatható, ahol az elmúlt években térnyerése vetekedett néhány divathullám terjedési sebességével. És mint minden ilyen divatjelenség, természetesen, megjelent az európai vállalatok gyakorlatában is.

A kilencvenes években tapasztalt tevékenység-kihelyezési hullám egyik oka az egyes vállalatok gazdálkodási eredményeinek javításában elérhető hatás volt. Ezen túlmenően azonban, az eljárás eddigi sikere, és a jelenlegi évtizedünkre – legalábbis az USA gazdaságában – jóslott tíz százalékos növekedési üteme azt is jelzi, hogy az outsourcing mint eszköz rendkívül jól illeszkedik azokba a világtendenciákba, amelyek a következő tíz-húsz évet jellemezni fogják.

Melyek ezek a tendenciák? A kérdésre válaszolva szinte első helyre kívánczik az élet minden területén tapasztalható globalizáció, de ide sorolható a szervezetfejlesztés irányát a globalizáció miatt szükségképpen meghatározó vertikális dezintegráció is. Ma már a globális verseny következtében a vállalkozások életében nem a hagyományos tevékenységek végzése a döntő szempont, hanem az értéktértermelés legjobb módja. A globális verseny olyan eszközök felhasználását kényszeríti ki, amelyek az eredményesség érdekében korábban vállalaton belüli viszonyokat a verseny és a piac feltételeinek tesznek ki.

Az élesedő piaci versenyben a követelményeknek történő megfelelés mennyiségileg és minőségileg is jelentős változásokat von maga után. Olyan kihívások-

nak kell eleget tenni, mint hatékonyság, rugalmasság, megbízhatóság, költséghatékonyság, profitabilitás és még sorolhatnánk tovább. Mindezek a kihívások olyan környezetben készítenek döntéshozatalra a vállalatvezetőket, ahol a bizonytalansági tényező a globalizációnak, a gyorsuló versenynek köszönhetően erősödik. A menedzsmenttudományokban számos alternatívát találunk megoldásként.

Természetesen a helyes választást befolyásolja az adott ágazat, szegmens, a funkció jellege, a vállalat nagysága, szervezeti felépítése, de stratégiája és tervei is.

Az outsourcing fogalma, célja, alkalmazási területei

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formájában „Outside Resource Using”-ként használták, ami a vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak ellátásához való igénybevételét jelentette. Maga az angol kifejezés magyarul leginkább *tevékenység-kihelyezésnek* fordítható, és ez többé-kevésbé fedi is a lényegét. E mellett használatos még az *erőforrás-kihelyezés* meghatározás, de fordítják kiszervezésnek is.

Ha az eljárás fogalmát akarjuk meghatározni, szűkebb értelmezésben mondhatjuk, hogy egy adott szervezetben folyó tevékenységnek, az ott ellátott feladatnak, valamint a hozzátartozó eszközöknek, berendezéseknek egy vagy több, jogilag elkülönült szervezetbe történő kihelyezését jelenti. Ez a szervezet a továbbiakban többnyire egy hosszabb távú szerződés-rendszer keretében végzi ezt a tevékenységet. Leegyszerűsítve azt is mondhatjuk: egy cég olyan tevékenységet, szolgáltatást bíz valamely külső vállalkozóra, amelyet – bár nem alaptevékenysége – jellemzően saját maga is el tudna látni, de valamilyen megfontolásból mégsem teszi. A már meglévő, korábban a vállalatban belül ellátott feladatokat, funkciókat és a hozzájuk tartozó eszközöket, berendezéseket, illetve kapacitásokat külső szolgáltatókra bízák.

Természetesen a jelenség viszonylag új és szerteágazó volta következtében sokféle meghatározás született a kérdés tudományos vizsgálata során, de a lényege mindegyiknek az, hogy a tevékenység-kihelyezés a stratégiai megvalósítás egyik lehetséges eszköze. A kérdés csupán az: a vállalkozásban folyó tevékenység leghatékonyabb megvalósításának ez-e a legeredményesebb módja, vagy elképzelhető ennél jobb megközelítés is.

Érdeemes megvizsgálni, melyek azok a stratégiai célok, amelyek eszközöként az outsourcing eredményesen alkalmazható.

Az okok palettája széles: az adó-kikerüléstől a munkaerő-elbocsátás nyújtótól történő megszabadulásig, a rövid távú költségcsökkentéstől a cég alkalmazottai számára ismeretlen technológiával járó tanulási problémák, illetve kockázatok kiküszöböléséig, számos motívum azonosítható az egyes ügyletek vizsgálatakor.

Az egyik leggyakoribb cél a működési költségek lefaragása, illetve a korábbinál (véltetően) teljesebb ellenőrizhetősége. Gyakran fogalmazódik meg célként az is, hogy a cég a kihelyezés révén sokkal jobb, esetleg világszínvonalú szolgáltatásokhoz jusson olyan területeken, ahol a technológiai fejlesztés és a munkatársak továbbképzése nagy ráfordításokat igényelne. Ide sorolható az a törekvés is, amely arra irányul, hogy a változó piaci körülmények között növekedjen a vállalat rugalmassága, és a rendelkezésre álló erőforrások ne legyenek bebetonozva a folyó tevékenységekbe.

Lehet cél a hatékonyság növelése a bérköltségek drasztikus visszaszorításával, ami egy jelentős létszámcsökkenésen keresztül valósulhat így meg. Ugyanakkor a hatékonyság növelhető a belső erőforrások átcsoportosításával, a kihelyezés révén felszabaduló erő és eszközök néhány speciális területre történő koncentrálásával.

Felbecsülhetetlen előny az, hogy a kihelyezéssel folyamatossá válik a foglalkoztatott munkaerőnek a feladatokhoz való igazítása. A rugalmas munkaviszonyokat arra használják, hogy igazodjanak a cég termékei iránti kereslet ingadozásaihoz, helyettesítsék a munkából valamilyen ok miatt hiányzókat és csökkentsék a munkaerő költségeit.

A szervezetfejlesztési célok, a vállalati tevékenység racionalizálása is gyakran outsourcing megoldásokhoz vezetnek. Cél lehet a kockázatmegosztás is. Az outsourcing fogadói sokszor olyan specializált intézmények, amelyek hasonló szolgáltatást több cégnek is nyújtanak, és így a jelentősebb beruházások kockázatai megoszlanak, vagyis alacsonyabbak lesznek az egyes vállalatok szempontjából.

Indokolhatja a tevékenység-kihelyezést a szükséges belső erőforrások hiánya. Az outsourcing segítheti a cég expanziós törekvéseit, életképes alternatívát jelenthet, ha a vállalkozás új földrajzi területekre, új technológiai irányokba terjeszkedik.

Összességében elmondhatjuk, az outsourcing fő célja kialakulása óta máig változatlan: a flexibilitás növelése, a belső szolgáltatások színvonalának maximalizálása, a költségek csökkentése és a vállalkozás számára az alaptevékenységekre való jobb összpontosítás elősegítése.

Az outsourcing elterjedése eleinte azokon a területeken volt tapasztalható, amelyek nem tartoztak szorosan a vállalkozások fő profiljához. Valószínűleg ezzel magyarázható, hogy a vállalat hatékonyabb működtetése érdekében ezeket a tevékenységeket viszonylag szívesen adták át a cégtől független szervezeteknek. Kezdetben jellemzően az ilyen tevékenységek az alaptevékenységet kiegészítő területekről kerültek ki. Ez lehetett a cég objektumainak őrzése, az étkeztetés, az oktatás megszervezése, továbbá a létesítmények üzemeltetése, karbantartása.

A következő nagyobb tevékenységterület az információtechnológia volt. Itt a tevékenységkihelyezés – lévén igen nagyfokú speciális szaktudást és infrastruktúrát kíván – a vállalatok körében igen széles spektrumban alkalmazott eszköz lett. Ennek egyik legfőbb indoka a technika olyan gyors változása, hogy egy-egy vállalat általában képtelen a saját fő tevékenységében az elengedhetetlen lépéstartás mellett még az információtechnológia területén is naprakész ismeretekkel rendelkező szakembergárda és technika fenntartására, alkalmazására.

Az IS (Information System) outsourcing volt az első olyan területe a kihelyezési hullámnak, amelybe nem csupán a vállalati szféra, hanem más szervezetek

is jelentős mértékben bekapcsolódtak. Ezek közé tartozik az államigazgatás, az egészségügy, de megemlíthetjük a nemzetközi szervezeteket is. Igaz, a nem vállalkozói szférában az outsourcing helyett a „contracting out” kifejezést használják. Szakemberek ezt a területet tekintik az outsourcing elsődleges terepének, a tevékenység-kihelyezés itt a legintenzívebb. A külső partnerek által nyújtott számítástechnikai szolgáltatások világpiaca már 1995-ben húszmilliárd dollár feletti árbevétellel büszkélkedhetett.

Időrendben harmadikként jelentkezett az a terület, amely fontosságát tekintve mára már megközelítette az IS outsourcing jelentőségét. Ez már a vállalatok alaptevékenységét érintette, annak egyes elemei kerültek kihelyezésre, beleértve természetesen a termelői folyamatok egyes részeinek kihelyezését, a könyvelést vagy például a műszaki szerkesztői munkákat is. Ágazatonként jelentős eltéréssel, de megjelent a logisztikai tevékenység outsourcingje is.

Az amerikai IDC piackutató szerint a magyarországi outsourcing piac értéke 2001-ben közel 69 millió dollár volt, ennek 58 százalékát az információ rendszerek kihelyezése, 20,3 százalékát az alkalmazások kihelyezése, 18,4 százalékát a hálózat és asztaligépfelügyelet, 3,4 százalékát pedig a szabványosított alkalmazásszolgáltatás (ASP) adta. A legjelentősebb területnek, az információ rendszerek kihelyezésének piaca a teljes hazai IT-szolgáltatások értékének 8–10 százalékát tette ki 2001-ben. Az IDC előrejelzése szerint Magyarországon az outsourcing piac 2006-ig átlagosan évi 20,6 százalékos növekedésével elérheti a százmillió dollárt.

A tevékenység-kihelyezési döntés dilemmái

Az outsourcing elmélete sokféle szempontot felsorol, amelyeket a döntés-előkészítés során figyelembe kell venni. A tevékenység-kihelyezés hívei és ellenzői publikációikban számtalan érvet felsorakoztatnak. A szóban forgó publikációk gondos elemzésével felfedezhető, hogy az érvek és ellenérvek néhány jól definiálható szempont körül forognak.

Ezek a következők:

- pénzügyi szempont,
- technológiai szempont,
- a szakértelem szempontja,
- elszámolhatósági szempont,
- rugalmassági szempont,
- biztonsági szempont,
- a vállalati arculat szempontja.

Természetesen az outsourcing vizsgálatánál első számú szempont, hogy alkalmazása egy adott esetben célszerű-e vagy sem. Erre a felvetésre általános válasz nem adható, minden esetben csakis a konkrét tények és körülmények ismeretében dönthető el a dilemma. A kihelyezés előnyeinek és hátrányainak összevetése is csak az outsourcinggal elérni kívánt stratégiai cél ismeretében lehetséges.

A tevékenység-kihelyezésnél óhatatlanul szembe kerülnek egymással a hosszú távú vállalati célok és a kihelyezéssel érintett dolgozók szempontjai. Ennek az emberi tényezőnek a kezelése az egyik legkényesebb, egyben legnehezebb része az outsourcing döntések végrehajtásának. A létszámleépítés rövid távon költségmegtakarítást jelenthet, de nem hagyható figyelmen kívül az a szempont, hogy a vertikális szervezet szétverésével elszakadnak a szervezet tagjai és a vállalat között fennálló informális kapcsolatok! Az outsourcing a vállalati kultúra és kommunikáció hanyatlásához vezethet, a vállalat „kiürülhet”, és a múltból jól kezelt kisebb perturbációknak akár súlyos következményei is lehetnek.

Az outsourcing folyamatokra koncentrálna további két fontos kérdés következhet azzal kapcsolatban, hogy a döntéshozó kényszerhelyzetben volt-e, amikor az outsourcing mellett döntött, avagy nem. Tehát a dilemma a következő: ez a döntés része volt-e egy válságkezelésnek, problémamegoldásnak, s ezzel a vezető egy beszűkült választási térben voksolt az outsourcing mellett, vagy a vállalat hatékonyságának növelése céljából, mint egy lehetőséget ragadta meg.

Azt, hogy egy intézmény milyen mértékben akarja külső cégekre bízni az egyes feladatok lebonyolítását, magának kell eldöntenie. Nem minden vállalkozás esetében jelent optimális megoldást a tevékenység-kihelyezés.

Különösen olyan intézmények esetében kell ezt a lépést alaposan megfontolni, melyek a specializálódásukból adódóan versenylőnnyel rendelkeznek a piacon, s főként abban az esetben, ha a kis szervezésből adódó költségelőnyök – amelyek a statisztikai adatok alapján tíz és ötven százalék között mozognak – csak kis mértékben vagy egyáltalán nem jelentkeznek.

Kiszervezés esetén a versenylőnyt biztosító részlegeknek és feladatoknak az intézmény hatáskörében kell maradniuk. A piac megtartása érdekében fontos a megfelelő arány megtalálása a költségmegtakarítás és a stratégiai eszközök – az ügyfélcentrikusság és a változásokra való rugalmas reagálás – között.

A döntés meghozatala után következő fázis a végrehajtás, vagyis a kihelyezés gyakorlati megvalósítása.

A tevékenység-kihelyezésnek ez a szakasza nagyon sok elvi és gyakorlati kérdést vet fel.

A felmerülő problémakörökből csak kettőt szeretnék kiemelni. Egyik a biztonság. Ez a kérdés különösen érzékeny terület például a bankok és biztosítótársaságok IT outsourcing döntéseinél, vagy a stratégiai fontosságú üzemek esetében.

A másik általam nagyon fontosnak vélt körülmény, a kihelyező és a fogadó cég viszonya. Ennek vizsgálatánál nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a két szerződő fél érdekei részben azonosak, részben teljesen ellentétesek. Fontos tisztázni ezt a viszonyt még a kapcsolat elején. El kell dönteni, kit, milyen jogok illetnek, illetve milyen kötelezettségek terhelnek ebben a kapcsolatban. A kihelyező számára nem másodlagos kérdés annak meghatározása, hogy a fogadó vállalati tevékenységbe történő bevonásával milyen mértékben szolgáltatassa ki magát partnerének. Kettőjük kapcsolata kétségkívül bizalmi viszony, amelyben biztonsági szempontból a kihelyező vállal nagyobb kockázatot.

Ezekre a kérdésekre azonban csak a konkrét tények és körülmények ismeretében lehet válaszolni. Egy általános megállapítást azonban lehet tenni: a felsorolt kérdések mindegyikére választ és megoldást kell találni, és ezeket a válaszokat bele kell foglalni az outsourcing szerződésbe. A szakértők igen jelentős hányada azt vallja, a tevékenység-kihelyezés témakörében nem a döntés meghozatala és nem is a folyamat lépésenkénti megvalósítása a legnehezebb feladat, hanem a mindkét fél érdekeit biztosító szerződés megalkotása. Nem véletlen, hogy az USA-ban ma már az outsourcing szerződésekre specializálódott jogászok az egyik legkeresettebb művelői saját szakmájuknak.

A tevékenység-kihelyezés típusai, formái

Az outsourcing tevékenységet csoportosíthatjuk többféle szempont szerint. Természete alapján beszélhetünk rész-, illetve teljes (full-service-outsourcing), vagy egy másik megközelítésben szelektív, illetve globális outsourcing tevékenységről. Ennek a felosztásnak a lényege az, hogy csak egyes, általunk végezni nem kívánt tevékenységeket helyezzünk-e ki, vagy a cég leghatékonyabb működtetésének okán igyekszünk minden, a vállalatban belül gazdaságtalanul végzett tevékenységi formát outsourcingolni.

Osztályozási szempont lehet a kiszervezés megvalósításának a módja. Előfordul, hogy a kapacitás kihelyezése a külső vállalkozónak való eladásával történik, de olyan eset is lehetséges, amikor a külső vállalkozó csak bérli az eszközöket a kihelyezőtől.

A harmadik változat az, amikor a kihelyező egyszerűen megszabadul a berendezésektől, és a külső szolgáltatóra bízta a kiszervezett funkció eszközhátterének, infrastruktúrájának a megteremtését. Néha a berendezésekkel együtt a munkaerőt is kihelyezik.

Az outsourcing kapcsán meg kell említeni egy fontos kérdést, mégpedig az outsourcing formáját. Ugyanis, bár a folyamat alapvető jellemzője a forráskihelyezés, ezáltal a vállalati források belső átrendezése, lehetőségek felszabadítása, mégis megosztott a nemzetközi szakirodalom a kivitelezés módjában. Az ismert könyvvizsgáló és pénzügyi tanácsadó cégek, mint például a PriceWaterhouseCoopers, a Deloitte & Touche, az Ernst & Young hangsúlyozzák a teljes outsourcing megvalósítását, vagyis az adott terület teljes forrás keresztmetszetének kihelyezését, melyben ezek a cégek tanácsadóként és kivitelezőként is érdekeltek lehetnek.

Ezzel szemben, például a Shell az outsourcing egy sajátos végrehajtása mellett döntött, vagyis létrehozott egy önálló vállalatot a stratégiai vállalatcsoporton belül, melynek feladata a facilities management és a maintenance feladatok ellátása az objektumokban. Azonban az egyik legfontosabb forrásterületen, a pénzügyi eszközrendszerben csak átcsoportosítást hajtott végre, valamint megőrizte az egyéb források outsourcingolt rendszerének anyagi kontrollját. A Shell vezetői szerint az általuk választott outsourcing megoldás önmagában is hozzájárul a költségek jobb elosztásához, az anyagi források előnyösebb kihasználásához. A Shell számára egy outsourcing esetén a központi kontroll megőrzése volt a döntő szempont, amit csak úgy lehetett megvalósítani, ha belső anyagi forrásokra támaszkodva valósította meg a nem core function elemek outsourcingját. A már felsorolt szakértő és tanácsadó irodák vitatják ennek hatékonyságát, az tény, hogy a Shell nemcsak megőrizte versenyképességét, de vitathatatlanul ágazata egyik meghatározó vállalata napjainkban is.

Az outsourcing új hajtása a co-sourcing, vagyis a kihelyezés fővállalkozón keresztül. Erre akkor van szükség, ha túl sok külső vállalkozó dolgozik egy vállalat számára és munkájukat célszerű koordinálni. Ezzel kapcsolatban azonban feltétlenül megjegyezni kívánjuk, hogy nem feltétlenül vagyunk meggyőződve a co-sourcing költségsökkentő hatásáról.

Ismert az ún. flex-sourcing is, amely a rugalmas tevékenység-kihelyezést, illetve alkalmazkodást jelent. Ennek lényege, hogy a szerződő felek a hosszú távra kötött outsourcing szerződést negyedévi vagy havi rendszerességgel felülvizsgálják, hogy az megfeleljen a változó üzleti és technológiai szükségleteknek. A megrendelő azt kívánja, hogy a vállalkozó egy kicsit a

saját bőrét is vigye vásárra. A szerződésekben előtérbe kerül a kockázat- és haszonmegosztás, terjed a haszonbázisú díjazás, amikor a szolgáltatást nyújtó a bevezetett rendszer által generált bevételek meghatározott százalékát kapja. Vannak olyan szerződések is, amelyekben a kihelyezett szolgáltatás működtetésének meghatározott, objektív, mérhető minőségi paramétereire kötődik a díjazás.

A tevékenység-kihelyezés sajátos típusa, mondhatnánk továbbfejlesztett változata a globális outsourcing, amelyben a partner a szolgáltatások standard minőségben történő biztosítását az egész világra kiterjedően vállalja.

A tanácsadók, közvetítők szerepe a tevékenység-kihelyezés folyamatában

Az outsourcing a vállalati működés fejlesztésének egy meglehetősen bonyolult módszere, amelynek egész folyamata az előkészítéstől a megvalósításon át, egészen a folyamatos működtetésig igen szakszerű eljárást követel annak érdekében, hogy a folyamat összességében eredményes legyen.

Ebben a bonyolult folyamatban gyakran van szükség arra, hogy a tevékenység kihelyezője és fogadója mellett erre specializálódott szakértők közvetítsenek, tanácsadók segítsék a folyamat sikerét.

Általában az első szakaszban, az outsourcing megtervezésében, a potenciális tevékenységbefogadók értékelési kritériumainak kialakításában kerül sor külső szakértők, tanácsadók igénybevételére, akik aztán a tevékenység-kihelyezés megvalósítása során a folyamatok megfelelő szervezésében tudnak hatásosan közreműködni. Ez a folyamattervezés és kontroll sok esetben kiterjedhet nemcsak a kihelyezett, hanem a vállalatnál maradó folyamatok újraszervezésére is.

Az outsourcing szerződésben rendkívül sok, a mindennapi gazdasági életben ritkábban előforduló problémát kell kezelni. Ezek elkészítésében szintén gyakran közreműködnek erre specializálódott jogi irodák. A sikertelen outsourcing sokszor a rossz szerződésnek köszönhető. Azokban az esetekben pedig, amikor a kihelyezés egyben jelentős létszámleépítéssel, illetve átszervezéssel jár, az érintett vállalatok gyakran veszik igénybe szakértő vállalkozások segítségét a kialakuló

konfliktusok kezelésére, illetve a szükségszerűen bekövetkező változások megfelelő lereagálására.

Ugyanakkor fel kell hívnunk a figyelmet a külső tanácsadó, szakértő irodák bevonásával kapcsolatban felmerült néhány problémára:

1. Annak ellenére, hogy ezek a szakértő és tanácsadó irodák rendelkeznek információszűrő kapacitással és felkészültséggel, az outsourcing esetekben nem kerül sor ezeknek az elemeknek a bevonására. Hiányzik a megfelelő ágazati elemzés – az outsourcing-ra kerülő tevékenység ágazatával kapcsolatban –, valamint fontos környezeti tényező analízisek.
2. Szintén fontos funkció – bár önállóan is alkalmazták a gyakorlatban – a benchmarking, mely lehetővé tenné a legideálisabb megoldás kiválasztását egy olyan vállalat vizsgálata révén, amelyik már sikeres outsourcing stratégiát alkalmaz.
3. Az outsourcing végrehajtása során jelentős az információ kiáramlás, vagyis maga a folyamat biztonsága kérdőjelezhető meg sok esetben. Ez azért veszélyes, mert a negatív hatások később jelentkeznek és nehéz megtalálni olyankor a krízis valódi forrását.
4. Számos esetben az outsourcing folyamán eltolódik az egyensúly a forrás felszabadítás és kihelyezés, valamint a rizikó faktorok súlyának mérlegelésében. Ugyanis e két tényező nem mindig jelenik meg egymást erősítve. Bizonyos esetekben a rizikótényezők külön elemzést kívánnak egy outsourcing végrehajtáshoz – különös tekintettel biztonsági elemekre.

A Magyarországon jelen lévő nagy nemzetközi tanácsadó cégek és magyar társaik ma már nem működhetnének eredményesen, ha nem szerepelne kínálatukban outsourcing szolgáltatás is.

Összegezve azt mondhatjuk, hogy a világgazdaságban tapasztalható tendenciák az outsourcing, mint új vállalatvezetési eljárás rohamos elterjedésére, népszerűségének fokozódására utalnak. Ez előbb-utóbb minden vállalkozás menedzsmentjét a kérdés alapos vizsgálatára kényszeríti. Ugyanakkor a tapasztalatok azt mutatják, a tevékenység-kihelyezés alapvetően stratégiai döntés, bevezetését és alkalmazását alapos elemzésnek kell megelőznie, illetve kísérnie. A módszer hatékony alkalmazásának megvannak a maga előfeltételei és törvényszerűségei, ezek figyelmen kívül hagyása komoly kudarcokhoz vezethet.